

Методы организации командной работы

Алексей Дерюшкин

Предприниматель, бизнес-тренер и консультант, аджайл-коуч Better Life Company

Сегодня я расскажу вам о методах организации командной работы с помощью Agile и Scrum, а именно: о принципах Agile, итеративном подходе к работе, основах Scrum и постановке целей.

Что такое Agile?

Обычно на русский язык Agile переводят как «гибкие методологии разработки», но это не совсем точный перевод, потому что Agile — это не о том, как работать гибко, а о том, как работать быстро.

Под словом Agile подразумевается несколько слоев. Самый верхний — образ мышления. Он состоит из двух вещей: человек должен хотеть и уметь обучаться и быть ориентированным на результат. Без гибкого мышления сами практики очень плохо приживаются. Следующие два уровня — ценности и принципы — описаны в Agile-манифесте. Ценности — это то, как должны мыслить люди и какие ценности разделять, для того чтобы Agile-практики заработали. Принципы — это о том, как конкретно построить рабочий процесс. Самый нижний слой — инструменты, т. е. разные подходы к работе (например, Scrum). Если инструмент полностью соответствует принципам Agile-манифеста, значит, мы можем сказать, что этот инструмент — Agile-инструмент.

Что такое ценности? Ценности Agile — это буквально четыре предложения, которые описывают, как люди должны относиться к своей работе:

1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов
2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации
3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта
4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану

Если вы опираетесь на эти ценности в своей работе, то вам будет легче в современном и изменяющемся мире жить и работать.

Итеративная работа против линейной

Если мы сейчас оставим в стороне ценности и образ мышления и посмотрим на механику, то поймем, что механика Agile во всех подходах одинакова. Вместо того чтобы пытаться распланировать год и весь этот срок идти к этому плану, мы строим работу короткими отрезками. Это называется итеративная работа.

Например, мы поработали месяц и посмотрели на результат: что получилось в итоге, устраивает ли нас это, нравится ли клиентам и заказчикам. Относительно этого мы можем скорректировать свою работу. И если у нас поменялись внешние обстоятельства, то таким подходом мы постепенно можем двигаться к нашей цели, даже если она от нас убегает. Поэтому все подходы в гибкой разработке построены на маленьких отрезках работы.

Scrum

Scrum — это самый распространенный подход в работе Agile. Если вы хотите по нему работать, то вам обязательно нужно прочитать руководство.

В Scrum есть несколько артефактов, ролей и событий, которые вы обязаны делать. Сверх этого вы можете делать все, что угодно. Основной артефакт — это бэклог продукта (т. е. список всего, что мы хотим получить в продукте в будущем), вся работа строится вокруг него. Далее — есть команда, которая собирается и планирует только один маленький отрезок времени (от 1 до 4 недель), называющийся спринт. План на ваш отрезок времени называется бэклог спринта. Далее команда работает в обычном режиме, но добавляются ежедневные встречи: каждый день все участники команды рассказывают и показывают друг другу, что они сделали для достижения общей цели. В конце спринта мы получаем какую-то добавочную ценность в наш продукт (инкремент продукта), и на встрече, которая называется обзор результатов спринта, мы показываем всем этот инкремент продукта.



На данной встрече команда должна именно показывать результаты своей работы, а не просто рассказывать о них.

Последняя встреча в спринте называется ретроспектива — это ключевая встреча для успеха Scrum-команды. На этой встрече мы обсуждаем, как мы можем поменять свой процесс, свой подход к работе, для того чтобы стать лучше.

Это ключ к успеху Scrum-команд. Мы постоянно изменяемся, мы постоянно ищем, как команде можно стать лучше и как можно начать делать лучший продукт.

Роли в Scrum-команде

В Scrum-команде есть три роли:

1. Владелец продукта

Отвечает за то, какой будет продукт, действия команды, контролирует список пожеланий к продукту.

2. Scrum-мастер

Помогает команде работать по Scrum, помогает компании принять эту команду, работающую по Scrum, делает так, чтобы Scrum приносил ценность. Кроме этого, у Scrum-мастера довольно большой список обязанностей: коучинг, фасилитация, менторство, обучение и т. д.

3. Член команды разработки

Это человек, который непосредственно производит продукт.

Если обобщить, то Scrum — это очень хороший и простой подход, но не готовый рецепт, который объясняет, как вам работать. Это лишь скелет процесса. Вы должны взять свою работу, наложить на нее Scrum и после этого решать, как вам подстраиваться под него и как меняться.

Еще одна важная мысль: если команда переходит на Scrum, то управление меняется. То есть если раньше приказы раздавал руководитель, то теперь есть просто список целей (бэклог продукта), и команда вынуждена сама ставить себе задачи. Это повышает мотивацию и ответственность команды. Такой переход достаточно сложен, но Scrum-мастер — это один из тех людей, который помогает совершить этот переход.

Кажется, что при таком подходе пропадает контроль, но это не так. Спринт, по которому мы работаем, — это очень короткий отрезок времени, и даже если руководитель не ставит задачи, он в конце спринта смотрит на результат, дает команде обратную связь, и команда думает, что делать с этой обратной связью.

Scrum не может стать волшебной таблеткой, благодаря которой у всей команды тут же взлетит эффективность, но при прочих равных Scrum может помочь сделать вашу работу более эффективной.